

**BARBARA ANDRÉIA DE PAULA SORDI
MARCOS ROBERTO NALIN**

**AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
AUDITORIA INTERNA EM INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,
como requisito para obtenção do título de
especialista MBA em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Dr. Blênio César Severo
Peixe

**CURITIBA
2009**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus pela oportunidade de realizar um curso de especialização em um país cujo índice de analfabetismo é de 12%. E, ainda outros 30% da população são considerados analfabetos funcionais - capazes de ler textos sem saber interpretá-los - e um terço dos jovens com idade entre 18 e 24 anos não freqüenta escolas de ensino médio. Essas conclusões são da publicação Anuário 2007: Qualificação Social e Profissional divulgada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese).

Agradecemos as nossas famílias pela paciência e compreensão nos momentos ausentes em virtude das horas de estudo.

Agradecemos a todos os nossos professores que com tanto esmero se empenham em nos agregar, a cada minuto de aula, conhecimento para contribuir com nosso aprimoramento profissional e pessoal.

PENSAMENTOS

"Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros foram."

Alexandre Graham Bell

"Age de modo que consideres a humanidade tanto na tua pessoa quanto na de qualquer outro, e sempre como objetivo, nunca como simples meio."

Immanuel Kant

"O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele."

Immanuel Kant

"A educação faz com que as pessoas sejam fáceis de guiar, mas difíceis de arrastar; fáceis de governar, mas impossíveis de escravizar."

Henry Peter

"A ciência não é uma ilusão, mas seria uma ilusão acreditar que poderemos encontrar noutro lugar o que ela não nos pode dar."

Sigmund Freud

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus, as nossas famílias e aos nossos professores.

RESUMO

SORDI, B.A.P, e NALIN, M. R. **AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE AUDITORIA EM INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE PEQUENO PORTE.** O objeto desse estudo é o controle interno, sendo a discussão do objeto de estudo, a avaliação dos controles internos já existentes na indústria alimentícia em estudo. Esse em questão para um possível programa de auditoria interna que seja ferramenta de uso periódico em benefício ao empresário para um aprimoramento de sua administração. O trabalho será desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, e pesquisa com gestores na empresa em estudo. Levantamento se há controles eficazes na empresa e com finalidade diferente à Auditoria, pois controles internos incompletos geram informações descentralizadas.

Palavras-chave: Controle Interno, Avaliação, Auditoria

E-mail: Barbara: barbara_sordi@yahoo.com.br
Marcos: marcosrnalin@hotmail.com

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	II
PENSAMENTOS.....	III
DEDICATÓRIAS.....	IV
RESUMO.....	V
1. INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1. ORIGEM DA AUDITORIA	10
2.1.1 No Mundo	10
2.1.2 No Brasil	11
2.1.3 Cronologia	13
2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS DE AUDITORIA.....	13
2.2.1 Auditoria Financeira.....	14
2.2.2 Auditoria de Cumprimento e Operacional.....	14
2.3. NATUREZA DA AUDITORIA	14
2.3.1 Quanto ao Órgão Fiscalizador.....	15
2.3.2 Quanto à Forma de Abordagem do Tema	15
2.3.3 Quanto ao Tipo ou Área Envolvida	15
2.4. CARACTERÍSTICAS DA AUDITORIA.....	17
2.5. ÓRGÃOS REGULADORES.....	18
2.5.1 Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	18
2.5.2 Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON)	20
2.5.3 Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (AUDIBRA)	20
2.5.4 Conselho Federal de Contabilidade (CFC).....	21
2.5.5 <i>Institute of Internal Auditors (IIA)</i>	22
2.5.6 Comitê de Pronunciamentos Contábeis	22

2.6.	PRINCIPAIS REQUISITOS DA PESSOA DO AUDITOR.....	22
2.7.	SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO.....	24
2.7.1	Responsabilidade pelo controle interno.....	26
2.7.2	Abrangência do controle interno.....	26
2.8.	FERRAMENTAS.....	27
2.8.1	O Ambiente de Controle.....	27
2.8.2	Condições de Alertas sobre Riscos de Controle.....	28
2.8.3	Indicadores.....	30
3.	METODOLOGIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO	36
3.1.	QUANTO AO TIPO	36
3.2.	QUANTO À NATUREZA.....	36
3.3.	QUANTO A ABORDAGEM, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS.....	36
3.4.	DELIMITAÇÃO ESPACIAL.....	36
3.5.	LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO.	36
3.6.	DISCUSSÃO DA METODOLOGIA A SER APLICADA.....	37
4.	ESTUDO DE CASO – EMPRESA ALIMENTÍCIA DE PEQUENO PORTE.....	38
4.1.	ESTRUTURA DA EMPRESA.....	38
4.2.	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	38
4.3.	MERCADO DE ATUAÇÃO	42
4.3.1	Instituições do Setor	42
4.4.	PRINCIPAIS FORNECEDORES	45
4.5.	PRINCIPAIS CLIENTES	46
4.6.	CONCORRENTES	46
4.7.	ESTATÍSTICAS DO SETOR.....	46
4.8.	ESTRUTURA DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS	47

4.9. APLICAÇÃO DOS INDICADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA.....	47
4.10. DEFINIÇÃO DOS PONTOS DE CONTROLE INTERNO A SEREM AVALIADOS	47
4.11. CONSOLIDAÇÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO	48
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
6. REFERÊNCIAS	50
7. ANEXOS	52
7.1. ANEXO – I – Layout Operacional da Empresa	53
7.2. ANEXO – II – Gráfico – Consumo aparente mundial de chocolate em volume.	55
7.3. ANEXO – III – Gráfico – Consumo de chocolate per capita nos principais países do mundo.	57
7.4. ANEXO – IV – Figura – Destino das exportações Brasil no ano de 2005.....	59
7.5. ANEXO – V – Gráfico – Importação, exportação e balança comercial do chocolate.	61
7.6. ANEXO – VI – Tabela – Controle de Estoque Produto Chocolate em Barra 1kg - Empresa – Método PEPS.....	63
7.7. ANEXO – VII – Tabela – Controle de Encomendas - Empresa	65

1. INTRODUÇÃO

Quais controles existem em uma indústria alimentícia de pequeno porte e estes controles podem fornecer informações reais para administração da empresa? Existe alguma forma de melhorar estes controles de forma que os mesmos possam ser utilizados pela administração como ferramenta de auditoria interna? Esta é a situação problematizadora no qual este trabalho é focado. Para desenvolvê-lo utilizamos como caso uma indústria do ramo alimentício de chocolates, a Winkert LTDA, do estado do Paraná, na qual queremos verificar quais controles são utilizados e, com base nos estudos de auditoria, descobrir se estes controles são eficazes, podendo ser utilizados como ferramenta de auditoria interna visando emissão de relatórios mais completos e padronizados para otimização de todo processo operacional, aumentando qualitativamente e substancialmente o poder das decisões da administração.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação teórica destacam-se os seguintes tópicos: origem da auditoria; principais conceitos de auditoria; natureza da auditoria; características da auditoria; órgãos reguladores; principais requisitos da pessoa do auditor; sistemas de controle interno e ferramentas.

2.1. ORIGEM DA AUDITORIA

No que diz respeito à origem da auditoria, destacam-se os seguintes tópicos: no mundo, no Brasil e cronologia.

2.1.1 No Mundo

Ao realizar-se uma abordagem com enfoque científico mais aprofundado, têm-se fatos históricos que evidenciam a origem e importância da auditoria, desde a antiga Suméria.

Segundo SÁ (2002, p. 21), “existem provas arqueológicas de inspeções e verificação de registros realizados entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal sumeriano e que datam de mais de 4.500 anos a.C.”.

Porém, o objetivo da pesquisa se concentrará em tratar da evolução da auditoria a partir do século XV. Para tanto, considera-se a perspectiva de LUNKES e MULLER (apud MAGALHÃES, 2001, p. 16) segundo a qual “o nome do primeiro auditor permanece ignorado porque a história da auditoria o perdeu”. Registre-se que o mercado acionário iniciou-se no século XIV, na cidade de Bruges, Bélgica, por iniciativa de comerciantes que se reuniam para fazer negócios.

A Revolução Industrial, na Inglaterra, quando a demanda de capital e a expansão das atividades criaram problemas contábeis mais complexos, mudou o eixo do desenvolvimento prático dessa disciplina para aquele país, em função do aumento de volume das atividades empresariais e na complexidade dos sistemas contábeis.

Os exames de auditoria, que antes eram pormenorizados, tornaram-se proibitivos, devido a seu elevado custo. Além disso, chegou-se à conclusão de que o objetivo de se detectar erros e falhas poderia ser atingido mais efetivamente por

meio de um bom sistema de controle interno. Assim, o papel do auditor mudou, passando da busca de erros e confirmação da exatidão do balanço, para o exame do sistema e testes de evidências, de modo que se pudesse emitir um parecer sobre a fidedignidade de todas as demonstrações financeiras.

O berço da moderna auditoria foi a Inglaterra, que a exportou para outros países, inclusive para o Brasil, juntamente com investimentos financeiros, principalmente para a construção de estradas de ferro e outros serviços de utilidade pública.

Na perspectiva de SÁ (2002, p. 183),

a prática da auditoria surgiu provavelmente no século XV ou XVI na Itália. Os precursores da contabilidade foram os italianos, não sem razão, visto ser o clero, nesta época, o responsável pelos principais empreendimentos estruturados da Europa moderna ou medieval. O reconhecimento oficial da prática de auditoria também ocorreu na Itália (Veneza), onde em 1581 foi constituído o primeiro Colégio de Contadores, em que o candidato, para conseguir admissão, tinha de completar aprendizado de seis anos como contador praticante e submeter-se a exame.

Inicialmente, os trabalhos realizados como auditoria eram bastante limitados, restringindo-se à verificação dos registros contábeis, com vistas à comprovação de sua exatidão. Ao contrário disto, hoje, entre as diversas áreas de atuação do contador, a auditoria vem experimentando excepcional desenvolvimento quer no plano prático quer no plano teórico.

Segundo FRANCO e MARRA (2001, p. 125), “os auditores (alguns profissionais autodenominavam-se contadores públicos) executavam um trabalho mais aprofundado do que aquele efetuado pelos contadores comuns. No século XIX, aparecem os denominados peritos contadores, cuja função básica era descobrir erros e fraudes.”

A partir de 1900 a profissão do auditor tomou maior impulso por meio do desenvolvimento do capitalismo, tornando-se uma profissão propriamente dita. Já em 1934, com a criação da *Security and Exchange Commission* nos Estados Unidos, a profissão do auditor criou um novo estímulo, pois as companhias que transacionavam ações na bolsa de valores foram obrigadas a utilizar-se dos serviços de auditoria para dar maior fidedignidade às demonstrações financeiras.

2.1.2 No Brasil

No Brasil, o surgimento do mercado de auditoria está relacionado com influências específicas, entre as quais: a instalação de filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras; necessidades de financiamentos de empresas brasileiras através de entidades internacionais; crescimento dos negócios (necessidade de capital de giro e investimentos fixos), descentralização e diversificação de atividades econômicas; evolução do mercado de capitais; criação das normas de auditoria para instituições financeiras, determinadas pelo Banco Central do Brasil; criação da CVM - Comissão de Valores Mobiliários; promulgação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404) em 1976.

Segundo ALMEIDA (2007, p. 28),

nas últimas décadas, instalaram-se no Brasil diversas empresas com associações internacionais de auditoria externa. Esse fato ocorreu em função da necessidade legal, principalmente nos estados unidos da América, de os investimentos no exterior serem auditados. Essas empresas praticamente iniciaram a auditoria no Brasil e trouxeram todo um conjunto de técnicas de auditoria, que posteriormente foram aperfeiçoadas.

Basicamente, somente em 1965, pela Lei nº 4.728 (disciplinou o mercado de Capitais e estabeleceu medidas para seu desenvolvimento), foi mencionada pela primeira vez na legislação brasileira a expressão “auditores independentes”. Posteriormente, o Banco Central do Brasil – BCB – estabeleceu uma série de regulamentos, tornando obrigatória a auditoria externa ou independente em quase todas as entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional – SFN – e companhias abertas. O BCB estabeleceu também, por meio da Circular nº 179, de 11-5-1972, as normas gerais de auditoria. Cabe ressaltar que a Resolução nº 321/72 do Conselho Federal de Contabilidade – CFC – aprovou as normas e os procedimentos de auditoria, os quais foram elaborados pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IAIB -, atualmente denominado IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores).

Em 1976, a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76 art. 177) determinou que as demonstrações financeiras ou contábeis das companhias abertas (ações negociadas em Bolsa de Valores) serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

O Conselho Federal de Contabilidade emitiu diversas normas específicas para auditorias externas e internas, as quais citaremos ao decorrer do trabalho.

Mais recentemente, a CVM emitiu a Instrução nº 308, de 14-5-1999, que dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no

âmbito do mercado de valores mobiliários e define os deveres e responsabilidades das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes.

2.1.3 Cronologia

Abaixo seguem as datas dos principais eventos que marcaram a área da Auditoria desde sua criação:

- a) 1314: Criação do cargo de Auditor do Tesouro da Inglaterra;
- b) 1559: Sistematizou-se e se estabeleceu a Auditoria dos Pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I;
- c) 1880: Criada a Associação dos Contadores Públicos Certificados (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*, na Inglaterra;
- d) 1886: Criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados (AICPA), nos Estados Unidos;
- e) 1894: Formação do Instituto Holandês de Contadores Públicos;
- f) 1934: Estabelecimento da *Security and Exchange Commission* (SEC) nos Estados Unidos. Foi a partir da criação do SEC, que a profissão de Auditor assume importância e cria um novo estímulo;
- g) 1976: Lei das S/A, no Brasil, impulsionando o mercado de auditoria em nosso país.

2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS DE AUDITORIA

Uma auditoria é uma revisão das demonstrações financeiras, sistema financeiro, registros, transações e operações de uma entidade ou de um projeto, efetuada por contadores, com a finalidade de assegurar a fidelidade dos registros e proporcionar credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios da administração.

A auditoria também identifica deficiências no sistema de controle interno e no sistema financeiro e apresenta recomendações para melhorá-los

As auditorias podem diferir substancialmente, dependendo de seus objetivos, das atividades para os quais se utilizam as auditorias e dos relatórios que se espera receber dos auditores.

Em geral, as auditorias podem ser classificadas em três grupos: auditoria financeira, auditoria de cumprimento e auditoria operacional.

2.2.1 Auditoria Financeira

No caso da auditoria financeira, há interesse na auditoria das demonstrações financeiras da entidade como um todo.

O objetivo geral de uma auditoria das demonstrações financeiras é fazer com que o auditor expresse uma opinião sobre se as demonstrações financeiras estão razoavelmente apresentadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

2.2.2 Auditoria de Cumprimento e Operacional

A auditoria de cumprimento e a auditoria operacional têm objetivos específicos e podem ou não estar relacionadas à contabilidade de uma entidade. Normalmente, a contabilidade é base destes exames. Daí sua importância para diferentes usuários e objetivos.

A auditoria de cumprimento engloba a revisão, comprovação e avaliação dos controles e procedimentos operacionais de uma entidade.

A auditoria operacional é um exame mais amplo da administração, recursos técnicos e desempenho de uma organização. O propósito desta auditoria é medir o grau em que as atividades da entidade estão alcançando seus objetivos

2.3. NATUREZA DA AUDITORIA

No que diz respeito à natureza da auditoria, destacam-se os seguintes tópicos: quanto ao órgão fiscalizador; quanto à forma de abordagem do tema e quanto ao tipo ou área envolvida.

2.3.1 Quanto ao Órgão Fiscalizador

No que diz respeito à natureza quanto ao órgão fiscalizador, destacam-se os seguintes tópicos: auditoria interna; auditoria externa e auditoria articulada.

- a) Auditoria Interna → Realizada por departamento interno responsável pela verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos internos de uma entidade. Um dos objetivos é a redução de fraudes, erros, práticas ineficientes ou ineficazes. O setor responsável pela auditoria deve ser independente e responder diretamente à direção da instituição;
- b) Auditoria Externa → Realizada por instituição externa e independente da entidade fiscalizada, com o objetivo de emitir um parecer sobre a gestão de recursos da entidade, sua situação financeira, a legalidade e regularidade de suas operações;
- c) Auditoria Articulada → Trabalho conjunto de auditorias internas e externas, devido à superposição de responsabilidades dos órgãos fiscalizadores, no sentido de uso comum de recursos e comunicação recíproca dos resultados.

2.3.2 Quanto à Forma de Abordagem do Tema

No que diz respeito à natureza quanto à forma de abordagem do tema, destacam-se os seguintes tópicos: auditoria horizontal e auditoria orientada.

- a) Auditoria Horizontal → Auditoria com tema específico, realizada em várias entidades ou serviços, paralelamente;
- b) Auditoria Orientada → Focada em uma atividade específica qualquer ou atividades com fortes indícios de erros ou fraudes.

2.3.3 Quanto ao Tipo ou Área Envolvida

No que diz respeito ao tipo ou área envolvida, destacam-se os seguintes tópicos: auditoria de programas de governo; auditoria de planejamento estratégico

auditoria administrativa; auditoria contábil; auditoria financeira ou de contas; auditoria de legalidade ou de regularidade, ou ainda, de conformidade; auditoria operacional; auditoria integrada e auditoria da tecnologia da informação.

- a) Auditoria de Programas de Governo: Refere-se ao acompanhamento, exame e avaliação da execução de programas e projetos governamentais específicos. Em geral preocupa-se também com a efetividade das medidas governamentais;
- b) Auditoria de Planejamento Estratégico: Verifica se os principais objetivos da entidade são atingidos e se as políticas e estratégias de aquisição, utilização e alienação de recursos são respeitadas;
- c) Auditoria Administrativa: Engloba o plano da organização, seus procedimentos e documentos de suporte à tomada de decisão;
- d) Auditoria Contábil: Salvaguarda dos ativos e da fidedignidade das contas da instituição. Tem por finalidade dar certa garantia de que as operações e o acesso aos ativos se efetuem de acordo com as devidas autorizações. A contabilização dos ativos é comparada com sua existência física a intervalos razoáveis de tempo e são recomendadas ou exigidas as medidas corretivas adequadas, caso ocorra inconsistências injustificáveis;
- e) Auditoria Financeira ou de Contas: Consiste na análise de contas, da situação financeira, da legalidade e regularidade das operações e aspectos contábeis, orçamentários e patrimoniais, verificando se todas as operações foram devidamente autorizadas, liquidadas, ordenadas, pagas e registradas. Este tipo de auditoria verifica se foram tomadas medidas apropriadas para registrar com exatidão e proteger todos os ativos e se todas as operações registradas estão em conformidade com a legislação em vigor;
- f) Auditoria de Legalidade ou de Regularidade, ou ainda, de Conformidade: Consiste na análise da legalidade ou regularidade das atividades, funções, operações ou gestão de recursos, verificando se estão em conformidade com a legislação em vigor.

- g) Auditoria Operacional: Esta auditoria coincide com todos os níveis de gestão, nas fases de programação, execução e supervisão, sob o ponto de vista da economia, eficiência e eficácia. É também conhecida como auditoria de gestão, de eficiência, de resultados ou de práticas de gestão, onde são auditados todos os sistemas e métodos utilizados pelo gestor para tomar decisões. Analisa a execução das decisões tomadas e aprecia até que ponto os resultados pretendidos foram alcançados;
- h) Auditoria Integrada: Inclui, simultaneamente, auditoria financeira e operacional;
- i) Auditoria da Tecnologia da Informação: Essencialmente operacional, por meio da qual os auditores analisam os sistemas de informática, o ambiente computacional, a segurança das informações e o controle interno da entidade auditada, indicando seus pontos fortes e/ou deficiências. Em alguns países é conhecida como auditoria de informática computacional ou de sistemas. Em também conhecida como auditoria de TI.

2.4. CARACTERÍSTICAS DA AUDITORIA

A auditoria é um ramo da contabilidade que tem como seu destaque, as revisões de procedimentos relativos às atividades de interesse da CVM, pois a lei 6.385/76, art. 26 e 27, trata do assunto enfatizando o registro do profissional na CVM que está normalizando as condições que considera ideais para conceder o registro. Naturalmente é importante frisarmos que este registro da CVM só é obrigatório quando a empresa auditada está entre aquelas relacionadas na lei, ficando fora as auditorias de empresas que não estejam negociando ações na bolsa e que não estejam operando com valores mobiliários de capital fechado.

As principais características da auditoria são:

- a) Pode ser executada tanto por pessoa física quanto por jurídica;
- b) Tende à necessidade constante, como exemplo: auditoria de balanço, repetindo-se anualmente;

- c) Se prende à continuidade de uma gestão; parecer sobre atos e fatos contábeis;
- d) Pode ser específica ou não; exemplo: auditoria de Recursos Humanos, ou em toda empresa;
- e) É feita por amostragem;
- f) Os usuários do serviço são os sócios, investidores e administradores;
- g) As normas técnicas são:
 - i. Resoluções CFC n.º 820/97, trata das normas de Auditoria Independente;
 - ii. Resolução CFC n.º 821/97, trata das normas Profissionais do Auditor Independente;
 - iii. Resolução CFC n.º 915/01, trata das normas profissionais e sigilos;
 - iv. Resolução CFC n.º 923-02, trata da revisão externa pelos pares.

2.5. ÓRGÃOS REGULADORES

No que diz respeito aos órgãos reguladores, se destacam os seguintes: Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON); Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (AUDIBRA); Conselho Federal de Contabilidade (CFC); *Institute of Internal Auditors* (IIA) e Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

2.5.1 Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

A CVM - Comissão de Valores Mobiliários é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária. (Lei nº 10.411, de 26 de fevereiro de 2002)

A CVM surgiu com vistas ao desenvolvimento de uma economia fundamentada na livre iniciativa, e tendo por princípio básico defender os interesses do investidor, especialmente o acionista minoritário, e o mercado de valores

mobiliários em geral, entendido como aquele em que são negociados títulos emitidos pelas empresas para captar, junto ao público, recursos destinados ao financiamento de suas atividades.

Ao eleger como objetivo básico defender os investidores, especialmente os acionistas minoritários, a CVM oferece ao mercado as condições de segurança e desenvolvimento capazes de consolidá-lo como instrumento dinâmico e eficaz na formação de poupanças, de capitalização das empresas e de dispersão da renda e da propriedade, através da participação do público de uma forma crescente e democrática e assegurando o acesso do público às informações sobre valores mobiliários negociados e sobre quem os tenha emitido.

A missão da CVM é desenvolver, regular e fiscalizar o Mercado de Valores Mobiliários, como instrumento de captação de recursos para as empresas, protegendo o interesse dos investidores e assegurando ampla divulgação das informações sobre os emissores e seus valores mobiliários.

São disciplinadas e fiscalizadas pela CVM as seguintes atividades: (art. 1º da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, redação dada pela Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001)

- a) A emissão e distribuição de valores mobiliários no mercado;
- b) A negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários;
- c) A negociação e intermediação no mercado de derivativos;
- d) A organização, o funcionamento e as operações das bolsas de valores;
- e) A organização, o funcionamento e as operações das Bolsas de Mercadorias e Futuros;
- f) A administração de carteiras e a custódia de valores mobiliários;
- g) A auditoria das companhias abertas;
- h) Os serviços de consultor e analista de valores mobiliários;
- i) Compete à Comissão de Valores Mobiliários: (conforme estabelecido no art. 8º da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976)
- j) Regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na lei de sociedade por ações;
- k) Administrar os registros instituídos por esta Lei;

- l) Fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, de que trata o Art. 1º, bem como a veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participem, e aos valores nele negociados;
- m) Propor ao Conselho Monetário Nacional a eventual fixação de limites máximos de preço, comissões, emolumentos e quaisquer outras vantagens cobradas pelos intermediários do mercado;
- n) Fiscalizar e inspecionar as companhias abertas dada prioridade às que não apresentem lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório.

2.5.2 Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON)

O IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil surgiu com o objetivo de concentrar em um único órgão a representatividade dos profissionais auditores, contadores com atuação em todas as áreas e estudantes de Ciências Contábeis perante o poder público e a sociedade.

O trabalho do IBRACON é reconhecido por órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Superintendência de Seguros Privados – SUSEP e Banco Central, o que garante que a produção técnica do Instituto seja referendada e sirva como sustentação para as normas que cada uma destas entidades emite.

Esta grande preocupação com a qualidade técnica dos documentos, além do esforço em cuidar de todos os interesses dos profissionais e das empresas de auditoria, fez com que o IBRACON adquirisse a credibilidade que o mantém como o único órgão de congregação dos auditores independentes.

2.5.3 Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (AUDIBRA)

O AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil é a entidade representativa da comunidade nacional de auditores internos e dos profissionais de controle interno e externo, e que tem como bandeira o fortalecimento destes profissionais, sua formação, capacitação e permanente atualização.

Foi fundado em 20 de novembro 1960, é uma entidade civil, sem fins lucrativos, de pessoas físicas atuando em atividades de Auditoria Interna em qualquer modalidade. A auditoria interna pela sua abrangência de atuação é uma atividade multidisciplinar que compreende várias formações profissionais. Desde 1998 é filiado ao *The Institute of Internal Auditors* - IIA, Instituto Internacional a partir de 2002, e desde o ano de 2000, vem estreitando e ampliando esse relacionamento extremamente necessário à comunidade de Auditoria Interna e Controle no Brasil. Como resultado, desde 2000 são aplicados no Brasil os exames para as Certificações CIA - *Certified Internal Auditor* e CCSA - *Certification in Control Self-Assessment*. O AUDIBRA promove desde 1976 o Congresso Brasileiro de Auditoria Interna – CONBRAI.

É missão do AUDIBRA:

- a) Estabelecer mediante intercâmbio de idéias, um maior desenvolvimento técnico dos associados;
- b) Promover reuniões para o estudo de matérias pertinentes a Auditoria e a realização de eventos técnico-culturais sobre assuntos de Auditoria Interna;
- c) Desenvolver o espírito associativo dos Auditores Internos, e difundir e promover o reconhecimento e a importância da função do Auditor Interno no âmbito dos setores privado e público;
- d) Promover intercâmbio com instituições técnico-culturais de gênero análogo, nacionais e estrangeiras;
- e) Publicar bibliografia técnica no campo da Auditoria Interna e de controle.

2.5.4 Conselho Federal de Contabilidade (CFC)

O CFC - Conselho Federal de Contabilidade criado no Brasil pelo Decreto-lei 9.295/46, com o intuito de orientar, normatizar e fiscalizar o exercício da profissão contábil, por intermédio (nos estados) dos CRC - Conselhos Regionais de Contabilidade.

É uma autarquia de caráter corporativo, sem vínculo com a Administração pública do Brasil.

Atribui-se desde 1983 a função de organização de uma doutrina oficial contábil brasileira, cujo conjunto denomina de Normas Brasileiras de Contabilidade, aprovadas periodicamente por Resoluções.

2.5.5 *Institute of Internal Auditors (IIA)*

Fundado em 1941, o IIA - *Institute of Internal Auditors* é uma associação de profissionais internacional com sede em *Altamonte Springs*, FIA, USA. O IIA uma autoridade reconhecida que atua como portadora global dos profissionais de auditoria interna e tem como missão o desenvolvimento e capacitação de líderes e profissionais na área da auditoria interna através de exames (CIA, CCSA, CFSA e CGAP) e cursos.

2.5.6 Comitê de Pronunciamentos Contábeis

A Resolução 1055/05 das normas de contabilidade criou o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, com o objetivo de buscar a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais (Contabilidade internacional). Fazem parte desse comitê, além do CFC, as seguintes entidades brasileiras:

- a) Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA)
- b) Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC)
- c) Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)
- d) Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON)
- e) Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)

2.6. PRINCIPAIS REQUISITOS DA PESSOA DO AUDITOR

Baseado nos autores e sites pesquisados definiu-se como necessários alguns atributos ou características ao auditor para exercer esta carreira:

- a) Estabilidade emocional e espiritual.
- b) Humildade.

- c) Não pré-julgar ou incriminar as pessoas que estão sendo auditadas, pois a auditoria tem como finalidade prevenir, evitar erros e incorreções, mas não acusar as pessoas.
- d) O auditor deve investigar se há falhas e erros nos procedimentos e não focar nas pessoas.
- e) O auditor deve buscar evidências em seu trabalho (investigar) e não achar culpados.
- f) Objetividade – manter uma visão independente dos erros, evitando formular juízos ou cair em omissões que possam alterar de alguma maneira os resultados.
- g) Saber escutar – procedimentos incorretos são constatados simplesmente pelo fato de escutar os auditados.
- h) Criatividade - ser inovador nos desenvolvimentos dos trabalhos.
- i) Respeito pelas idéias dos demais (principalmente dos auditados), jamais impor o seu ponto de vista. Depois de escutar fazer as seguintes perguntas:
 - i. Talvez dessa forma não seria melhor?
 - ii. Que tal fazer desse modo?
 - iii. Qual a sua opinião sobre isso?
- j) Não ser o dono da verdade – discutir com o cliente, saber o que ele pensa sobre o assunto, havendo negativa, fazer ponderações.
- k) Mente analítica – para detectar distorções.
- l) Consciência dos valores próprios e do seu arredor.
- m) Descrição ao desenvolver o seu trabalho- não fazer comentários do tipo: aquele setor faz tudo errado.
- n) Clareza na expressão verbal e escrita (relatório, entrevistas, explicações)
- o) Capacidade de observação.
- p) Facilidade de trabalhar em grupo.
- q) Atualização contínua – inteirar-se dos acontecimentos relacionado com a área auditada.
- r) Profissionalismo e comportamento ético.

- s) Independência - não participar de atos sociais junto ao cliente, manter uma relação discreta, para que os trabalhos de auditoria não sejam prejudicados.
- t) Integridade – preservar seus valores em relação às pressões.
- u) Confidencialidade – conservar em segredo as informações e não utilizá-las em benefício próprio.
- v) Sentido institucional – respeitar e obedecer às normas da instituição pela qual trabalha.

Segundo ALMEIDA (2007, p. 504),

O auditor irá opinar sobre as demonstrações contábeis elaboradas pela companhia, portanto umas das características básicas é estar cursando, ou ter cursado Ciências Contábeis, pois ele terá de entender profundamente de contabilidade. E, os órgãos relacionados, IBRACON e CVM, para fins de inscrição na categoria de auditor independente, exigem que o candidato esteja registrado no CRC na classe ou qualidade de contador; também como pontos que podem ser considerados a fluência na língua inglesa, francesa ou alemã, a possibilidade de viajar, de trabalhar em regime de horas extras.

2.7. SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO

O primeiro passo para falarmos de controles internos é compreender no que consiste os controles internos. Segundo ALMEIDA (2007, p.50),

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Temos como controles contábeis: os sistemas de conferência, aprovação e autorização; segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa); controles físicos sobre ativos; auditoria interna. E, os sistemas de controles administrativos: as análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos; o controle de qualidade; treinamento de pessoal; estudos de tempos e movimentos; análise das variações entre os valores orçados e incorridos; e o controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

Conforme o Instituto de Auditores Internos do Brasil, AUDIBRA (1992, p.48),

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Para FAYOL (1981, p.139), o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. O mesmo autor afirma que o controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

- a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realiza;
- b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;
- c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;
- d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;
- e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
- f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários cheguem rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Podem ser analisados os objetivos do controle interno com a divisão em quatro tópicos básicos:

- a) A salvaguarda dos interesses da empresa;
- b) A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- c) O estímulo à eficiência operacional;
- d) A aderência às políticas.

Podemos definir então controles internos como sendo o conjunto de políticas estratégicas e operacionais, procedimentos e definições de estrutura organizacional, operado por pessoas capacitadas, e que visam salvaguardar os ativos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações contábeis e gerenciais e estimular a eficiência operacional.

2.7.1 Responsabilidade pelo controle interno

Os responsáveis pelo bom funcionamento dos controles internos são todos os colaboradores e a alta administração. Ao auditor interno cabe a função de avaliar se o sistema de controle interno está funcionando como o planejado e, caso contrário, de propor o estabelecimento do mesmo (se ele não existir) ou melhorar sua qualidade caso exista.

Logo, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento dos conceitos e objetivos de controle interno propostos pela empresa, adequando suas atividades em conformidade com estes.

Conforme ARANTES, Nélío (1998, p.175):

É bastante comum que na prática os administradores deleguem sua responsabilidade de controle às áreas de apoio ou de assessoria, tais como os departamentos de finanças ou de controladoria. Os relatórios são enviados à alta administração e os gerentes participam das reuniões para justificar os maus resultados. Os administradores eficazes, ao contrário, são muito atentos ao controle. Eles se interessam em dispor de bons instrumentos de controles, em obter as informações adequadas para melhorar os resultados e não para preparar as justificativas sobre o mal desempenho de sua área de responsabilidade. Eles utilizam as áreas de apoio e de assessoria para auxiliá-los nas análises e não para que elas exerçam o controle para eles.

2.7.2 Abrangência do controle interno

Quanto à sua abrangência, o controle pode ocorrer em três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com CHIAVENATO (1994, p.435-495) podemos identificá-los da seguinte forma:

- a) "Ao nível institucional temos o controle estratégico;
- b) Ao nível intermediário temos o controle tático;
- c) Ao nível operacional temos o controle operacional."

O controle estratégico se refere geralmente aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade e sua dimensão de tempo é o longo prazo. É geralmente genérico e sintético.

O controle tático se refere aos aspectos menos globais da empresa e sua dimensão de tempo é o médio prazo. Não é tão abrangente e genérico como o controle estratégico; aborda geralmente cada unidade da empresa.

O controle operacional é o subsistema de controle realizado ao nível da execução das operações. Refere-se aos aspectos mais específicos, como as tarefas e operações. Sua dimensão de tempo é o curto prazo e é direcionado para a ação corretiva imediata.

2.8. FERRAMENTAS

Antes da aquisição de uma ferramenta de controle, existem diversos fatores que envolvem a tomada de decisão, tais como: o tamanho da empresa; análise do volume das áreas / fatores de risco da empresa; o envolvimento direto dos cargos de decisão e o nível de conhecimento sobre o assunto “controle” pelos empregados (o que podemos também chamar de “autocontrole”).

Estes fatores, primeiramente, avaliarão o papel do Controle Interno, do ambiente, do apoio e do nível da qualidade da informação que poderá ser utilizada em uma ferramenta.

Levando em conta os fatores acima, como tamanho da empresa e volume, é necessário o questionamento de que se uma ferramenta como uma planilha eletrônica, bem detalhada, com macros de link de informações, não faz bem o controle necessário para a sua empresa, com relatórios periódicos em formato conclusivo / estratégico.

Existem áreas de auditoria / controle interno que vivem com e sem ferramentas de controle sofisticadas, fazendo excelentes contribuições para suas empresas, pois possuem a qualidade da informação.

Deve-se dar a devida atenção a falta de aplicação de recursos em diversas empresas sobre a adequação do número de auditores / analistas de controle interno x número de riscos existentes, geralmente dando prioridade a alguns deles em planos anuais e deixando análises também importantes de alto risco em segundo plano, por força das circunstâncias. A ferramenta, qualquer que seja, servirá também para indicar o risco em aberto que a empresa possui, e torcer que durante 01 ano (ou ciclo próprio) não ocorra nenhum problema nestas áreas.

2.8.1 O Ambiente de Controle

O meio no qual os controles operam é chamado de ambiente de controle. É caracterizado pelos seguintes fatores, individualmente: Integridade, estilo operacional e revisão, independentes da administração; a estrutura organizacional estabelecida; a extensão da atribuição de responsabilidade e autoridade da administração na organização; políticas de pessoal para assegurar a competência do staff.

O ambiente de controle afeta o modo como os riscos são avaliados, os objetivos são estabelecidos e os sistemas da empresa são estruturados. É o alicerce do efetivo controle administrativo, estabelecendo o estilo administrativo de uma empresa e influenciando a consciência de controle dos funcionários.

Controles são desenvolvidos, operados e possivelmente transgredidos por pessoas. Ao avaliarmos o ambiente de controle, na verdade estamos avaliando a influência das pessoas na organização.

Devemos avaliar o ambiente de controle para: entender como a organização está estruturada e é administrada; planejar uma análise de controle mais detalhada; confirmar nossa premissa de uma abordagem de auditoria baseada na avaliação de sistemas; e identificar as fraquezas, permitindo-nos apresentar relatórios construtivos e ajudar a administração a diminuir os riscos relacionados.

As falhas na avaliação do ambiente de controle podem causar prejuízos significativos, tais como: deixamos de identificar riscos fundamentais e significativos que possam afetar diretamente nossa auditoria; fazemos suposições incorretas ou desnecessárias quanto à eficácia dos controles administrativos; ou executamos trabalhos em excesso ou desnecessários, por não reconhecermos um ambiente de controle forte e os benefícios dele resultantes.

2.8.2 Condições de Alertas sobre Riscos de Controle

Há uma série de alertas sobre riscos que, se existentes, nos impõem maior vigilância diante do potencial para fraudes, irregularidades ou erros:

- a) Ramo de atividade e economia geral
 - i. Em situação difícil ou perigosa;
 - ii. Sensível às conjunturas econômicas;
 - iii. De alta competitividade;

iv. Sujeito a mudanças rápidas.

b) Ambiente empresarial

- i. Grandes mudanças nos produtos ou nos negócios
- ii. Grande expansão ou crescimento repentino
- iii. Cliente orientado para aquisição
- iv. Atraente aos olhos de investidores
- v. Empresa de capital aberto
- vi. Transações significativas com partes relacionadas
- vii. Problemas com órgãos regulamentadores

c) Atitude da alta administração

- i. Agressiva na apresentação de relatórios
- ii. Ênfase em atingir metas e orçamentos
- iii. Ausência de um código efetivo de conduta empresarial
- iv. Falta de um comitê de auditoria independente
- v. Falta de um departamento de auditoria / controle interno

d) Características da Administração

- i. Executivo autocrático
- ii. Administração descentralizada
- iii. Estrutura empresarial complexa
- iv. Relutância a ser aberta e franca
- v. Remuneração vinculada a desempenho
- vi. Reputação pobre na comunidade empresarial
- vii. Alta rotatividade de staff
- viii. Administração e staff inexperientes

e) Políticas e procedimentos contábeis

- i. Fraca estrutura de controle interno
- ii. Insuficiência ou alta rotatividade de staff de contabilidade
- iii. Ajustes significativos nos exercícios anteriores
- iv. Má qualidade de registros contábeis

- v. Mudanças freqüentes de auditores
- vi. Várias firmas de auditoria envolvidas

2.8.3 Indicadores

a) Indicadores-chave de desempenho

Toda organização possui seus próprios fatores críticos para o sucesso, os quais dependem da natureza do negócio; entretanto há umas poucas coisas básicas que a organização precisa fazer muito bem, se quiser ter êxito na consecução de suas metas e objetivos. Por exemplo, num hotel, os índices de ocupação podem ser fatores críticos, ao passo que numa loja varejista, o volume de vendas é o que mais importa.

Indicadores-chave de desempenho podem estar relacionados, entre outros, com informações:

- i. Sobre marketing e vendas, incluindo listagens de computador sobre volume das vendas, quantidade de pedidos, relação dos pedidos a atender e o resultado das campanhas de marketing;
- ii. Sobre compras e produção, incluindo os índices de custo, tais como o custo da matéria-prima em relação ao valor de venda e lucro bruto;
- iii. Sobre os ativos, incluindo manutenção, adições e baixas de ativos, assim como sua utilização sobre o quadro de pessoal, incluindo quantidade de funcionários, custos e correlação de volume de vendas por funcionário;
- iv. Financeiras, incluindo fluxos de caixa e custos financeiros.

Os indicadores-chave de desempenho relacionados com finanças podem ser:

- i. Financeiros, tais como margens de lucro bruto por linha de produtos;
- ii. Não-financeiros, tais como o volume de compras comparado com o volume de vendas;
- iii. Combinações, tais como o valor de vendas por funcionário da área de vendas;

Alguns exemplos de indicadores-chave de desempenho do setor de manufatura:

- i. Mão-de-obra direta: eficiência (horas reais *versus* padrão); variação do índice de mão-de-obra; ociosidade e tempo gasto em atividades indiretas e volume de horas extras pagas com acréscimo;
- ii. Produção: volume de devolução de mercadorias; número de notas de crédito emitidas; número de itens faltantes no estoque; índice de sucata, nível de modificações e reexecuções; utilização e tempo ocioso de máquinas; e produtos feitos sob encomenda (andamento da produção em comparação com o orçamento);
- iii. Carteira de pedidos e produção: volume de pedidos pendentes (pedidos não atendidos no prazo); carteira de pedidos analisada por data de entrega, conciliando a produção com a carteira de pedidos; e entrada semanal de pedidos;
- iv. Finanças: vendas por empregado; percentual de margem bruta por linha de produto; contas a receber em aberto, em termos de número de dias das vendas; identificação e monitorização dos principais fornecedores e clientes; e previsão do fluxo de caixa de curto prazo, risco de câmbio em moeda estrangeira;
- v. Estoque (matéria-prima, produção em curso e produtos acabados): rotação e estoque em termos de número de meses de venda; idade do estoque, obsolescência; perdas, ajustes de inventário.

Alguns exemplos de indicadores-chave de desempenho do setor de varejo e distribuição: vendas diárias por loja, em particular, tendências devem ser monitoradas; vendas por metro quadrado ou linear, por loja; margem bruta por loja; margem por metro quadrado ou linear, por loja; dias de vendas mantidos em estoque/giro do estoque, muito importante com artigos de moda ou sazonal; perdas por loja ou unidade gerencial. Frequentemente, apresentada como porcentagem de vendas; vendas por funcionário, por loja. Isto identifica um controle sobre a

quantidade de empregados; custo de ocupação. Depois do *staff*, o custo de ocupação é, geralmente, o mais alto.

Alguns exemplos de indicadores-chave de desempenho para o setor financeiro:

- i. Bancos: retorno sobre o patrimônio líquido; participação do capital próprio líquido sobre o passivo total (alavancagem do patrimônio em relação aos recursos captados); retorno sobre o total dos ativos; índice de imobilização (comprometimento do patrimônio com imobilização e/ou com operações ativas com características de liquidez); margem líquida de juros ou margem operacional – spread (relação entre taxa média de aplicação versus taxa média de captação); relação entre custos administrativos e receita; relação entre ativos de risco e patrimônio líquido; classificação do risco de crédito – diversificação das operações por setores (público e privado) e por segmento (comércio, indústria, rural, consumidor, câmbio, habitacional); rentabilidade por produto; desempenho das dependências – níveis de captação, aplicação e custos administrativos por agência ou dependência; equilíbrio da política operacional – relação entre captação e aplicação de mesmas características (prazos, taxas, moeda) e provisão para créditos duvidosos, por setores e segmento.
- ii. Seguradoras: rentabilidade sobre o patrimônio líquido das aplicações; retorno sobre o total dos ativos; direcionamento das aplicações (renda fixa, renda variável, imóveis); resultado industrial por ramo de seguros; nível de cobertura das reservas técnicas; nível de resseguro/cosseguro cedido em relação aos prêmios emitidos (capacidade de retenção de prêmios); investimentos em novos negócios ou em novos ramos de seguro; relação entre custos administrativos e prêmios ganhos; relação entre despesas de comercialização e prêmios ganhos; índice de solvência; índice combinado (*Combined ratio*) – indica a rentabilidade das operações de seguros; índice de

sinistralidade por ramos de seguros; composição da carteira de seguros

b) Revisão das Informações Fornecidas pela Administração

As revisões das informações fornecidas pela administração são realizadas através de comparações com orçamentos e previsões; e tendências e comparações com períodos anteriores

c) Monitorização

Os procedimentos de monitorização incluem relatórios para a administração apresentando os resultados de atividades, tais como controle de crédito, reconciliações, contagens de estoque, monitorização das reclamações de clientes, aplicações e receitas financeiras, resultados da carteira de câmbio e valores mobiliários, entre outros. Frequentemente, estes são elementos essenciais do sistema de controle geral da administração e ajudam que os controles específicos estão operando com eficiência.

Alguns exemplos de monitorização:

- i. Monitorização dos resultados das comunicações com terceiros, tais como clientes (controle de crédito), fornecedores (reconciliações bancárias), bancos (conciliações com extratos bancários);
- ii. Monitorização das comparações com ativos físicos, tais como conferências de estoque, verificação física do ativo fixo, conferência de documentos, escrituras, títulos e valores mobiliários e tesouraria independentes;
- iii. Monitorização cuidadosa dos fluxos de caixa diários (entrada e saída) execução de testes detalhados de conformidade, realizados pela Auditoria Interna / Controle Interno;
- iv. Revisões de desempenho realizadas pela Auditoria Interna / Controle Interno

Uma aplicação da monitorização dos resultados das comunicações com terceiros é a conta fornecedores. Segue detalhadamente o procedimento que ocorre:

i. Os erros que o controle pode detectar

O trabalho do departamento que faz o registro contábil das compras, ao conciliar as contas de fornecedores, pode detectar os seguintes tipos de erros: mercadorias recebidas, não faturadas ou não contabilizadas (integridade das vendas); créditos a fornecedores sem que a mercadoria tenha sido recebida (existência de compras); e compras registradas incorretamente (correção das compras).

ii. A forma que o controle detecta o erro

O trabalho de conciliação e revisão assegura que as discrepâncias são identificadas e os ajustes apropriados são efetuados.

As conciliações da conta de fornecedores são preparadas pelo funcionário responsável de Contas a Pagar e são revisadas pelo supervisor.

Todo o mês a empresa pede extratos aos fornecedores e o funcionário de Contas a Pagar concilia os extratos dos principais fornecedores com o razão analítico, três dias antes do final do mês, para fornecer informações para o relatório mensal da administração.

Discutem-se os itens de conciliação com o Departamento de Compras, junto ao responsável pelo depósito e com o fornecedor. Caso um erro tenha sido cometido, prepara-se um lançamento de ajuste, com toda a documentação necessária.

É preparado um relatório sobre problemas que precisam ser acompanhados (tais como faturas questionadas). O relatório inclui as faturas nos extratos, não contabilizadas; faturas contabilizadas que não aparecem no extrato; pagamentos efetuados e não acusados pelo fornecedor e que não podem ser atribuídos a diferenças de datas; e lançamentos em contas erradas.

Quando surge a necessidade de uma provisão, verifica-se se ela foi contabilizada.

Outros fornecedores são conciliados pelo menos três vezes durante um exercício, normalmente uma vez a cada quatro meses. É mantida também uma lista de controle para os fornecedores menores, que mostra a última data da reconciliação. Nenhuma conta de fornecedor fica sem ser conciliada por mais de seis meses.

O supervisor revisa as conciliações preparadas pelo funcionário do setor Contas a Pagar, para assegurar que todas as conciliações foram feitas satisfatoriamente.

O supervisor verifica se não existem itens de conciliações em aberto mês após mês o supervisor revisa o relatório dos itens pendentes e autoriza ajustes, se necessário. Isto é realizado em discussão com Compras, Almoxarifado e fornecedor, quando necessário. Os ajustes são enviados para o contador, para autorização final. Um arquivo com as correspondências dos fornecedores é mantido no Departamento de Compras. Se houver nota de crédito, o funcionário do setor Contas a Pagar informará o comprador em questão e este entrará em contato com o fornecedor.

A atitude em relação aos fornecedores menores é menos rigorosa. O funcionário do setor Contas a Pagar examina cuidadosamente a listagem e, apenas ocasionalmente, revisa as conciliações detalhadamente.

iii. O acompanhamento

Há acompanhamento quando há erros que requerem ajustes, e então um lançamento de ajuste é feito. O supervisor mantém um arquivo dos ajustes solicitados, para assegurar que foram efetuados e é mantido um arquivo das notas de crédito solicitadas. As cópias do relatório de providências são enviadas para Compras e para o contador.

iv. Testes a serem executados

Os seguintes testes podem ser executados: observação e indagação sobre os procedimentos de conciliação; revisão do relatório de conciliação e de providências, para confirmar que os saldos foram adequadamente conciliados; exame de alguns relatórios de providências para o trabalho do resto do exercício; e revisão dos ajustes efetuados durante o exercício e investigação dos itens importantes e incomuns.

METODOLOGIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

2.9. QUANTO AO TIPO

Apresentaremos quanto ao tipo de pesquisa o estudo de caso. Pois o tipo de questão da pesquisa é da forma “como” e “por que”. Pretendemos entender como funciona o controle interno da empresa em estudo ou como e quais ferramentas de controle interno existem.

2.10. QUANTO À NATUREZA

A natureza da pesquisa será exploratória. Temos uma situação que ocorre na empresa – incidência ou não de controle interno – e exploraremos as ferramentas de auditoria através de pesquisa bibliográfica para adaptarmos ou criarmos essas adaptações na empresa. Comparando assim, sob uma ótica objetivista, dados obtidos na empresa com a pesquisa bibliográfica realizada.

2.11. QUANTO A ABORDAGEM, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS

Levantamento de informações na empresa e análise através de comparação com dados de pesquisas bibliográficas.

2.12. DELIMITAÇÃO ESPACIAL

A delimitação trata da pesquisa exploratória com enfoque na implantação ou aprimoramento de controles internos como ferramentas de auto-auditoria para a empresa em estudo.

2.13. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO

O levantamento de informações será através de visitas à empresa e comparação com dados da pesquisa bibliográfica. Os controles internos serão implantados ou aprimorados, conforme andamento da pesquisa.

2.14. DISCUSSÃO DA METODOLOGIA A SER APLICADA

Uma vez observada a necessidade de controles internos perante breve visita à empresa, optamos pela pesquisa de natureza exploratória e então a comparação com a pesquisa bibliográfica. Como se trata de empresa de pequeno porte, a auditoria não é obrigatória, portanto nossa idéia é aplicar a teoria aos simples controles de estoque e encomendas.

3. ESTUDO DE CASO – EMPRESA ALIMENTÍCIA DE PEQUENO PORTE

3.1. ESTRUTURA DA EMPRESA

Indústria de pequeno porte de produtos alimentícios. Sede própria. Indústria de aproximadamente 60 m². Loja de produtos na fachada da indústria. São 6 funcionários. Sendo 1 funcionário gerente administrativo, 2 funcionários atuantes na produção, e 2 funcionários responsáveis pelo acabamento/ embalagem, e 1 motorista. Há 14 contratos de trabalho temporários durante o período da Páscoa. Inicia-se em Janeiro e encerra-se no Domingo de Páscoa.

A produção mensal é de 4 toneladas de chocolate transformados. E no período que antecede a Páscoa essa produção é acrescida de um novo portfólio de produtos destinados a data comemorativa citada. A produção então atinge 20 toneladas mensais.

3.2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Empresa atua desde 1993 na transformação do chocolate em barra para produtos menores e mais elaborados. Empresa pertence à filiação do Clube do Produtor para distribuição em supermercado de determinada rede. Há exposição em grandes empresas para divulgação e venda dos produtos. E, há a loja anexa à fábrica para venda direta ao consumidor.

A empresa tem como missão transformar com sofisticação o chocolate em sua forma mais suave e requintada. Assim, oferecendo ao consumidor produtos de alta qualidade e preços competitivos. Além disso, assegurar o progresso social e profissional dos colaboradores através de motivação e cultivar a imagem de excelência e qualidade.

A visão da empresa é tentar transmitir um pouco mais da magia do chocolate através de produtos aliados a um fino acabamento e as encantadoras embalagens e transformar a empresa na melhor organização em termos de chocolate de forma a conseguir a liderança no segmento em que atua.

A empresa apresenta como valores: ética e compromisso com as questões ambientais, econômico e sócio culturais; qualidade e melhoria contínua dos produtos

e serviços para satisfação dos consumidores; valorização e envolvimento dos recursos humanos; aperfeiçoamento contínuo das relações com clientes, fornecedores e consumidores.

No que tange ao produto, temos como ilustração a história do chocolate.

Primeiramente, a história do cacau tem sua origem envolta por mitologia e lenda. Querendo dar aos mortais algo que os enchesse de alegria e prazer, o deus asteca *Quetzalcoatl* foi aos campos luminosos do Reino dos Filhos do Sol para furtar as sementes da árvore sagrada.

Dessa forma fantástica, as sementes do cacaueiro teriam surgido na região dos astecas e aí frutificado, dando origem à árvore. Por estar ligada à religiosidade, a árvore foi primeiramente cultivada apenas pelos sacerdotes, que, com a polpa, produziam uma bebida amarga a ser oferecida em ocasiões muito especiais. Seu alto valor fez com que os astecas usassem as sementes, ou favas, como moedas - dez favas valiam um coelho! Além disso, a bebida amarga (o açúcar ainda não era conhecido) e com poderes especiais só poderia ser tomada em taças de ouro puro. Era o *cacahuatl*.

A história conta que o primeiro europeu a descobrir as favas de cacau foi Cristóvão Colombo, em sua quarta viagem às Américas, em 1502. Quando conquistou o México (1519-1521), o comandante espanhol Hernán Cortés escreveu ao seu soberano, Carlos V, contando que o imperador Montezuma não se servia mais que uma vez na mesma taça de ouro puro. E confessou ter sido tomado de grande estranheza ao notar que, mais que uma demonstração de riqueza, esse hábito revelava a imensa estima que a bebida escura merecia. Cortés narrou ainda que bastava uma taça desse líquido para reconfortar um homem por todo um dia de caminhada, sem necessidade de qualquer outro alimento.

Mas nem todo o entusiasmo de Cortés conseguiu comover de imediato seus contemporâneos europeus. As favas de cacau, quando introduzidas na corte espanhola, geraram muitas controvérsias. Uns chamavam o chocolate de bebida do amor ou elixir da felicidade. Outros chegaram a considerá-lo imundo, vindo diretamente de regiões infernais. Somente a partir do século XVIII é que começou a popularização do chocolate na Europa.

Entre seus defensores mais aguerridos estava Brillat Savarin, considerado o maior filósofo da gastronomia. Savarin afirmava: "quando me encontro naqueles dias

em que o peso da idade se faz sentir, quando penso com tristeza e sinto o peito oprimido por uma força poderosa e desconhecida, misturo numa grande xícara de chocolate uma fava de âmbar com açúcar e tudo melhora”.

Foi o casamento de Luís XIII da França com Ana da Áustria o fato marcante para a difusão do chocolate no mundo: os monges espanhóis ofereceram chocolates de presente aos noivos. A corte francesa aderiu rapidamente à novidade, que chegou para transformar os hábitos dos nobres de toda a Europa. De início, o chocolate foi consumido segundo a receita asteca, ou seja, as favas eram simplesmente secas, trituradas e amassadas. Mas logo se descobriu que o mel e as especiarias combinavam bem com o chocolate, o que acelerou ainda mais sua aceitação.

Quando Maria Tereza, filha de Filipe IV da Espanha casou-se com Luís XIV, o chocolate saiu da cozinha dos conventos para entrar nos primórdios da industrialização. Em 1659, David Chaillon, oficial da rainha, recebeu o privilégio exclusivo de, durante 19 anos, “fazer, vender e debitar certa composição denominada chocolate”. O grande marco da industrialização foi 1778, quando o francês Doret desenvolveu uma máquina para moer, misturar e aglomerar a massa de cacau.

Em 1819, a Suíça, país que se tornou o melhor produtor mundial de chocolate, recebeu sua primeira fábrica, construída por François Louis Cailler, em Vevey. Também foi na Suíça que Charles Amadée Kohler instalou sua fábrica, em 1831. A partir de então, desenvolveu-se uma verdadeira indústria chocolateira, com os processos mecânicos substituindo cada vez mais os métodos artesanais. A indústria de conservação do leite impulsionou decisivamente a do chocolate. Em 1870, também em Vevey, Daniel Peter instalou sua pequena fábrica, de onde, seis anos depois, saiu a barra de chocolate. E o grande salto ocorreu quando, em 1895, Daniel Peter juntou leite à pasta de cacau e açúcar, dando-lhe um sabor muito especial. Estava criado o chocolate moderno, o chocolate ao leite, motivando Daniel Peter, Cailler e Kohler a uma associação industrial primeiro entre si e, mais tarde, em 1929, com a Nestlé.

O chocolate tornou-se alimento de primeira necessidade e fazendo parte da ração de emergência dos soldados nas Primeira e Segunda guerra mundiais, denominada ração “D”.

No Brasil, em 1972, 226 anos depois da chegada do cacau, a situação do mercado brasileiro de chocolate não era das mais promissoras; nem para os produtores de cacau e nem para a indústria do chocolate.

Para todos, a grande pergunta era: por que o brasileiro consome chocolate em tão pequena quantidade? Pela qualidade do produto? Não, a indústria brasileira já possuía tecnologia capaz de produzir chocolate à altura dos melhores do mundo, com uma grande variedade de produtos e sabores. Então, seria o clima tropical? Nada disso, a Colômbia na zona tórrida, consumia 10 vezes mais que o Brasil. Seria o poder aquisitivo do brasileiro? Também não, mais uma vez a Colômbia como exemplo. Lá o poder aquisitivo não era maior que o nosso e os números provam o sucesso do produto naquele país.

Pesquisas foram feitas e a resposta veio do maior juiz: o consumidor. Até 1972 o chocolate era visto pelo consumidor brasileiro apenas como guloseima, coisa para crianças e mulheres da classe A, assim mesmo em ocasiões especiais. Havia também muitos preconceitos contra ele: "engorda", "é quente", "dá espinhas", "ataca o fígado", "dá alergia", "estraga os dentes" e outros menos cotados. E mais, a pesquisa revelou que as donas de casa se consideravam culpadas de má administração do orçamento doméstico se incorporassem às compras habituais um item "supérfluo" e dispensável, o chocolate era visto apenas como guloseima. O perfil do consumidor era totalmente negativo. Todos ficavam relutantes diante do produto, menos as crianças, é claro, as grandes consumidoras. Assim, era necessário fazer alguma coisa, mudar a trajetória do produto.

Grandes soluções são sempre precedidas de grandes idéias. Em 1971, em reunião realizada no Equador, os países produtores de cacau decidiram lançar a idéia da realização de CAMPANHAS NACIONAIS, com o objetivo de incentivar o consumo do chocolate. Os produtores brasileiros trouxeram a idéia para cá e iniciaram a sua divulgação, por intermédio do Comitê Nacional de Expansão do Consumo Interno do Chocolate, órgão criado no âmbito da ABICAB e do qual participaram as empresas fabricantes de chocolate e o próprio Governo, através da CEPLAC - Comissão Executiva do Plano de Recuperação da Lavoura Cacaueira.

O objetivo principal dessa união de esforços era promover a Campanha Institucional, no Brasil, para incentivar o consumo do chocolate, mudando a imagem do produto perante os consumidores. E, a partir de sua realização, criar o hábito de

consumo, dando ao chocolate um novo e permanente dimensionamento no mercado.

A Campanha Institucional do Chocolate, realizada por 11 anos sem interrupção, nos principais meios de comunicação, baseou-se, fundamentalmente, nos aspectos alimentícios, gustativos, energéticos e de preço, com os temas:

- O mais gostoso do chocolate é ser alimento;
- Chocolate anima a vida
- Coma chocolate: energia que dá água na boca
- Chocolate, energia para todo dia.
- Chocolate é energia que não pesa no seu bolso

Graças a esse trabalho, foi possível mudar a imagem do chocolate, junto aos consumidores nacionais. Em 11 anos, a produção nacional do chocolate cresceu de forma constante e expressiva, 163%. Quando do início da Campanha, em 1973, a produção brasileira de chocolate era de 46.000 toneladas. No seu final, em 1983, era de 121.000 toneladas. O crescimento do consumo se manteve, mesmo após o término da Campanha Institucional Coletiva.

Hoje, o chocolate no Brasil é considerado por todo o universo consumidor como um alimento moderno, que repõe as energias gastas no dia-a-dia.

3.3. MERCADO DE ATUAÇÃO

3.3.1 Instituições do Setor

a) Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados – ABICAB

Atua no Congresso e Agências Federais buscando Proteção e Promoção do Setor. Envolve-se em ações e Programas de "Commodities": Açúcar, Cacau, Milho e Leite. Atua nas ações legislativas que dizem respeito a Rotulagem, Impostos, Embalagem e outros assuntos chaves que afetam a Indústria ou seus produtos.

A associação age conjuntamente com Agências Governamentais regulamentadoras em assuntos que tenham impacto sobre a indústria envolvendo novos ingredientes, padrões de qualidade de alimentos e rotulagem e defesa do

consumidor.

É Órgão representativo e atuante da indústria de chocolates, cacau, balas e derivados junto à Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde nos níveis Federal, Estaduais e Municipais.

A ABICAB por intermédio de escritório especializado em Brasília, mantém permanente contato com o Governo Federal em torno dos seus interesses e de seus associados, assim como junto ao Congresso Nacional, proporcionando o acesso a programas governamentais de expressiva importância.

Divulga e promove pesquisas nas áreas de processamento, ingredientes e produção. Mantém íntimo relacionamento com os departamentos científicos de alimentos das Universidades e Governo.

Instituiu e dá suporte ao Instituto de Tecnologia em chocolates, cacau, balas e derivados (Chocotec) integrante do Instituto de Tecnologia de Alimentos - (ITAL) em Campinas-SP.

b) Centro de Tecnologia de Cereais e Chocolate - Cereal Chocotec

O Centro de Tecnologia de Cereais e Chocolate – CEREAL CHOCOTEC tem como objetivos: Pesquisa & Desenvolvimento para os setores de chocolates, balas e confeitos e de produtos de panificação, Assistência Tecnológica às empresas, tanto de produtos acabados como de insumos, Treinamentos tecnológicos. Também pesquisa e oferece serviços na área de Economia e Mercado.

Pesquisa, Desenvolvimento e Assistência Tecnológica:

- I. - Chocolates, balas, confeitos e sobremesas;
- II. - Desenvolvimento e melhoramento de produtos, como chocolate, recheios para bombons com durabilidade prolongada, achocolatados, capuccinos, produtos *diet*, *light*, funcionais e enriquecidos, produtos drageados e confeitos em geral;
- III. - Melhoria da solubilidade de alimentos em pó (processos de lecitinação e aglomeração);
- IV. - Consultoria na solução de problemas específicos de empresas do setor;
- V. - Desenvolvimento, adaptação e transferência de tecnologia;

- VI. - Treinamento e capacitação, *in company* ou no Cereal Chocotec;
- VII. - Orientação às micro e pequenas empresas sobre novas opções de produtos e ingredientes;
- VIII. - Estudos de vida-de-prateleira;
- IX. - Análises físico-químicas e emissão de laudos.
- X. Cereais, farinhas e panificação:
- XI. - Desenvolvimento e melhoramento de produtos de panificação (pães, biscoitos, massas, produtos de confeitaria e outros);
- XII. - Avaliação do desempenho tecnológico de cereais e suas farinhas para processamento;
- XIII. - Determinação da qualidade física, química e reológica de cereais e suas farinhas;
- XIV. - Avaliação de aditivos e novos ingredientes em laboratórios e plantas-piloto;
- XV. - Produção e avaliação de produtos à base de farinhas mistas;
- XVI. - Controle de qualidade final de produtos de panificação;
- XVII. - Estudos de vida-de-prateleira;
- XVIII. - Avaliação de linhas industriais de processo;
- XIX. - Assessoria para implantação e adequação de laboratório de análise e desenvolvimento;
- XX. - Treinamento *in company* ou no Cereal Chocotec;
- XXI. - Emissão de laudos.
- XXII. Economia e mercado:
- XXIII. - Determinação dos custos industriais;
- XXIV. - Viabilidade econômica de instalação de indústrias;
- XXV. - Análises de riscos e incertezas em empreendimentos agro-industriais;
- XXVI. - Perfis agro-industriais;
- XXVII. - Pesquisa de mercado;
- XXVIII. - Perfil do consumidor em mercados específicos;
- XXIX. - Diagnósticos setoriais;
- XXX. - Análise de competitividade.

c) Instituto de Tecnologias de Alimentos – ITAL

O Instituto de Tecnologia de Alimentos é uma instituição de pesquisa, desenvolvimento e assistência tecnológica da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo, fundada em 1969, na cidade de Campinas, São Paulo.

Alguns de seus serviços:

- Atividades em P&D;
- Pesquisa científica e tecnológica;
- Projetos de desenvolvimento de produtos, processos produtivos e sistemas de embalagens;
- Consultoria em processos, inovação, produtividade, segurança e sistemas de embalagens;
- Avaliação e controle de qualidade de matéria-prima e produto acabado;
- Estudos de vida de prateleira;
- Perícia em processos de fabricação, comercialização e situações de litígio.

d) Sindicato das Indústrias de Cacau e Balas, Massas Alimentícias e Biscoitos de Doces e Conservas Alimentícias do Estado do Paraná – SINCABIMA

Presidente: Pedro Achiles Todeschini

3.4. PRINCIPAIS FORNECEDORES

No que diz respeito aos fornecedores, os principais da empresa são:

- a) Harald Indústria e Comercio de Alimentos LTDA;
- b) Bel Produtos Alimentícios LTDA;
- c) Produtos Erlan LTDA;
- d) IBBS Rótulos e Etiquetas LTDA;
- e) HSP Embalagens;
- f) Indústria de Máquinas Alimentícias Hebleimar LTDA;
- g) Trombini Industrial S/A; S.P.A. Sociedade Produtora de Alimentos LTDA.

3.5. PRINCIPAIS CLIENTES

Entre a gama de clientes do atacado e varejo da empresa, destacamos como principais:

- a) WMS Supermercados do Brasil;
- b) Grupo Sonae (Big e Mercadorama);
- c) Acevedo e Dall'Agnol LTDA(Sabor e Sabor);
- d) Massa Fina Alimentos;
- e) Rico Pane Indústria e Comércio de Alimentos.

3.6. CONCORRENTES

Os principais concorrentes da empresa são:

- a) Chocolates do Parke;
- b) ICAB, Kopenhagen;
- c) Cacau Show;
- d) Chocolates de Gramado.

3.7. ESTATÍSTICAS DO SETOR

Segundo dados de 2008 da ABICAB, o consumo aparente mundial de chocolate em volume foi de 487 mil toneladas. Seguido de uma produção mundial de 517 mil toneladas. Esses números demonstram o quão importante esse ramo industrial vem se tornando ao longo dos anos.

Vide gráfico em anexo página 56.

Para ilustrarmos mais dados estatísticos do setor temos o consumo per capita de chocolate nos principais países. Vide anexo na página 58.

Ilustramos o destino das exportações brasileiras no que trata de chocolates, balas, confeitos e gomas de mascar, referentes ao ano de 2005. Vide anexo página 60.

E, ainda apresentamos a importação, a exportação e a balança comercial do chocolate nos anos de 1998 a 2008. O número de exportações apresentou um significativo aumento nesse período e a importação uma sensível redução. Gerando-

se assim um saldo positivo para a balança comercial do chocolate. E, a quantidade de países atendidos também vem aumentando. Vide anexo página 62.

3.8. ESTRUTURA DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

Atualmente a empresa apresenta os seguintes controles:

- a) Controle da quantidade de encomendas e estoque mínimo da loja. Em período de sazonalidade, base de dados de anos anteriores para estoque. Vide anexo página 66.
- b) Controle sistêmico de entrada e saída de estoques de matéria-prima, através do método PEPS. Vide anexo página 64.

3.9. APLICAÇÃO DOS INDICADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA.

Com base no curso e através de pesquisa bibliográfica, nós realizamos a aplicação de um indicador-chave tido como ferramenta e uma monitorização.

O indicador-chave foi utilizado para cálculo da quantidade de matéria-prima e tempo de permanência na máquina denominada Derretedeira. Foi baseado em informações fornecidas pela sócia-gerente bem como as notas fiscais e *folders* cedidos pela empresa.

A monitorização foi utilizada para conferência dos dados obtidos por informações fornecidas pela empresa e pesquisadas. Posteriormente verificadas a real quantidade entrada de matéria-prima na máquina Derretedeira e seus horários de saída para prosseguir com a produção em outra máquina.

3.10. DEFINIÇÃO DOS PONTOS DE CONTROLE INTERNO A SEREM AVALIADOS

Considerando a atividade da empresa e levando-se em conta as atividades onde possa ocorrer maior índice de perdas e divergências na produção, definimos que devem ser monitorados os seguintes pontos: encomendas mensais a fornecedores; quantidade de matéria-prima *versus* produto final; quantidade

acabamento *versus* produto final; pesagem matéria-prima e materiais agregados *versus* peso final.

Apresentamos o *layout* da empresa. Vide anexo página 54. Haverá avaliação da disposição das máquinas para maior aproveitamento da produção que ocorre em série.

Temos a descrição e funcionalidade das máquinas abaixo:

- a) Tanque de Chocolate ou Derretedeira: capacidade de 250 kg de chocolate. Tempo para derretimento completo de 2 horas. É onde ocorre o início do processo.
- b) Cabeçote Dosador de Chocolate ou Dosadeira: capacidade de 30 kg de chocolate. Tempo para dosagem 100 kg de chocolate em 1 hora. Há 20 bicos dosadores que podem ser regulados em gramaturas de 5 a 20 gramas. É o segundo passo do processo, de acordo com o produto final a ser elaborado.
- c) Câmara Fria: capacidade de resfriamento para 300 kg de chocolate em aproximadamente 2 horas.

3.11. CONSOLIDAÇÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO

Através do minucioso estudo do indicador-chave assim como a monitorização conclui-se que nas atividades da empresa existe cronometragem de tempo incorreta. Isso faz com que se incorra às horas extras desnecessárias, uma vez que se acompanhado através de simples anotações a cada intervenção de matéria-prima na máquina, pode-se planejar para o dia seguinte mais uma remessa para iniciar o processo. O desperdício de matéria-prima e insumos durante o processo no qual é utilizada a máquina “Derretedeira” é muito grande se considerarmos a capacidade da máquina “Tanque Dosador”, que trabalhando na sua capacidade máxima utiliza apenas 10 a 20 por cento da capacidade de trabalho da “Derretedeira”.

Verificamos também que com a simples monitoração das atividades, através de controles diários e utilizando-se de uma auditoria mensal/bimestral – podendo a mesma ser por amostragem de estoque – o administrador da pequena empresa consegue constatar que as informações do seu sistema lógico de controle são fidedignas com a realidade física dos estoques da empresa.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Empresas de pequeno porte do ramo alimentício – em especial a Winkert LTDA, objeto do nosso estudo – possuem sistemas de controles internos compatíveis com a realidade do porte e condições financeiras das mesmas, mas estes controles não foram considerados eficientes no que diz respeito à fidedignidade das informações que apresentam. A aplicação de pequenos ajustes nos controles e a monitoração em forma de auditoria nos mesmos revela que as empresas podem reduzir seus custos com produção e encargos.

Há relevância no que trata de custo. Pois o custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter. Ou seja, os controles mais sofisticados e conseqüentemente mais onerosos, devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes.

Ainda temos as limitações do controle interno, pois o controle geralmente é realizado por funcionários, que nem sempre são adequadamente instruídos com relação às normas internas. E, isso faz com que haja negligência dos funcionários na execução de suas tarefas. Portanto, há necessidade de execução de procedimentos mínimos de auditoria pelo próprio auditor ou pessoa designada para acompanhar os controles internos.

Conforme demonstrado, aplicando ajustes nos controles atuais e utilizando com uma periodicidade a monitoração destes controles através da auditoria interna a empresa de pequeno porte enriquece significativamente a confiabilidade das informações. Assim há melhoria na tomada de decisões gerenciais.

5. REFERÊNCIAS

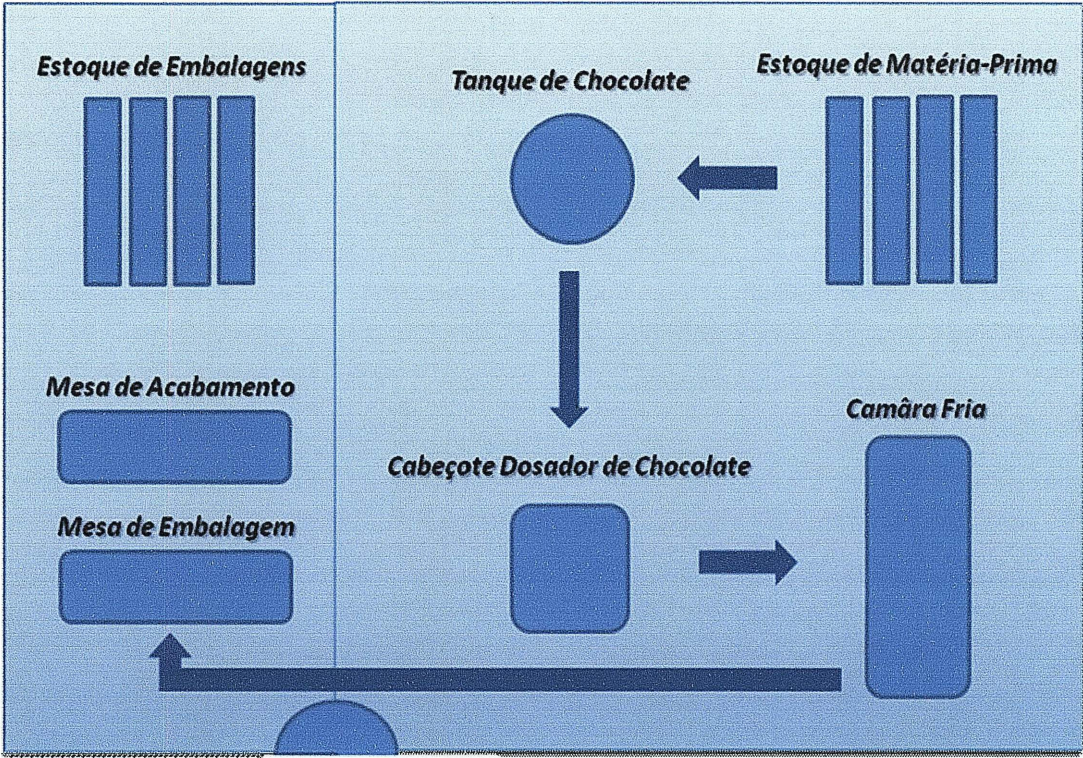
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6 ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007
- SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- NETO, Beraldo Crisante; GALHARDO, Luiz Carlos; CRESTO Vicente. **Importância da auditoria na avaliação dos controles internos da empresa**. Resenha BM&F nº 162.
- Universidade Federal do Paraná. Sistema de Bibliotecas. **Projetos** – Curitiba: Editora UFPR, 2007. 86 p.: il. – (Normas para apresentação de documentos científicos; 1)
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.
- BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade, **Resolução nº 321/72**.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLEÇÃO SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

- **FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. Auditoria contábil. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1982.**
- **GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.**
- **KOONTZ, Harold O'DONNEL. Princípios de administração. 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.**
- **RONCHI, Luciano. Controle econômico e financeiro para a alta administração. São Paulo, 1969.**
- **CVM. Matérias sobre a CVM e o MVM. <http://www.cvm.gov.br/port/estagio/MateriasobreaCVMeoMVM.asp>. 15h41min / 01/03/2009.**
- **Equipe Portal da Contabilidade. Auditoria – Origem e Evolução. <http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/1contabil280406.htm>. 22h10min / 05/03/2009.**
- **Teixeira. Paulo Henrique. Características do auditor. http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/caracteristicasauditor_200307.htm 22h52min / 05/03/2009.**
- **Hoog. Wilson Alberto Zappa. Diferença entre auditoria e perícia contábil. <http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista133/diferenca.htm>. 20h14min / 10/04/2009**
- **Portal da Contabilidade. <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/auditoria.htm>. 22h40min / 05/03/2009.**
- **Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco. Modelo de Controle Interno. www.fazenda.gov.br/ucp/pnafe/cst/arquivos/PE-MCI.doc. 21h16min / 10/04/2009.**
- **Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados – ABICAB. Estatísticas do setor. <http://www.abicab.org.br>. 20h14min / 12/04/2009.**

6. ANEXOS

6.1. ANEXO – I – Layout Operacional da Empresa

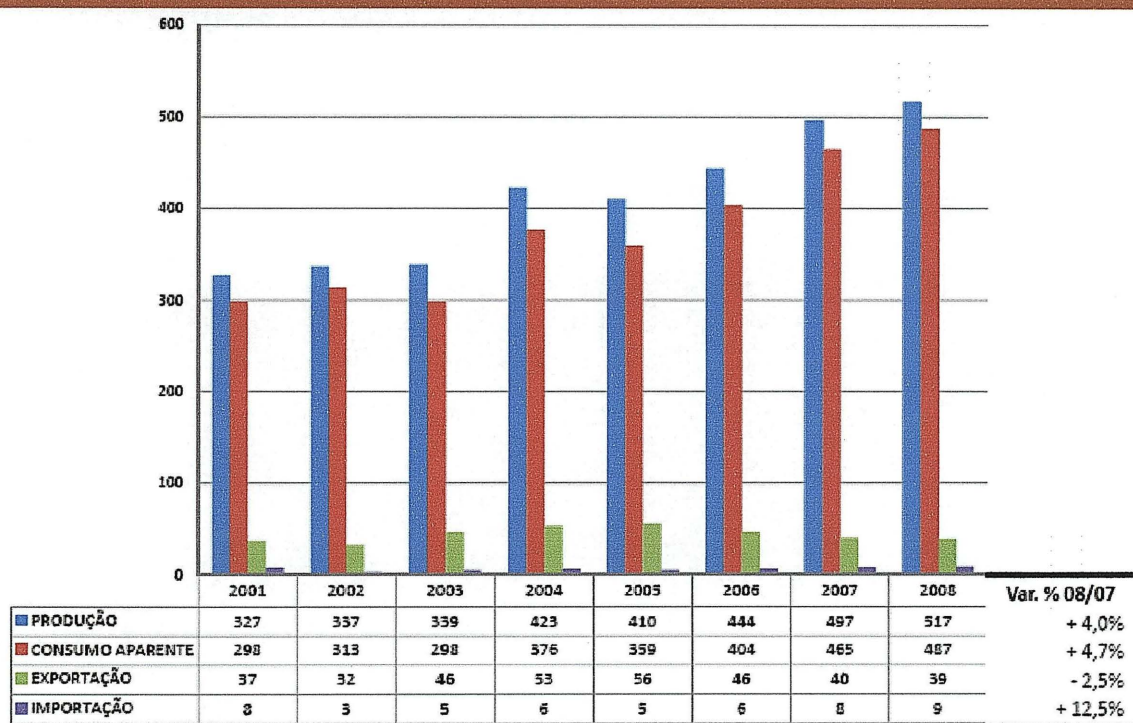
Layout Operacional da Empresa



6.2. ANEXO – II – Gráfico – Consumo aparente mundial de chocolate em volume.



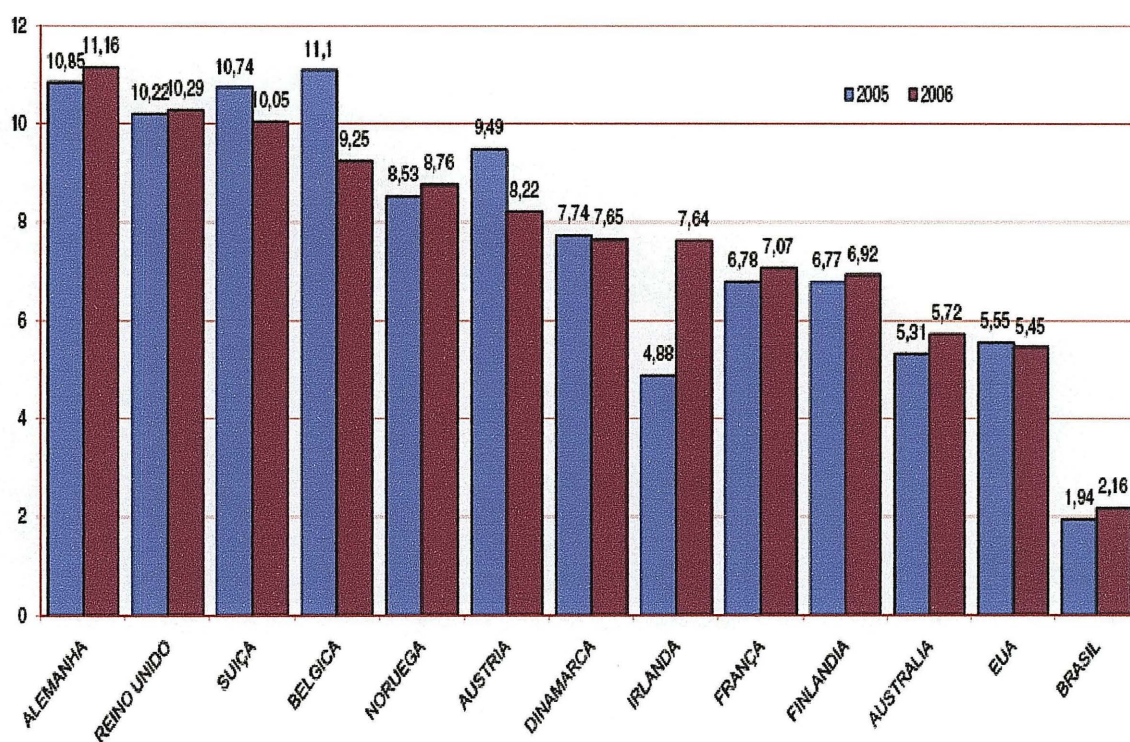
2001/2008 - CHOCOLATE
CONSUMO APARENTE
EM VOLUME – MIL TONELADAS



FONTE: ASSOCIADOS

6.3. ANEXO – III – Gráfico – Consumo de chocolate per capita nos principais países do mundo.

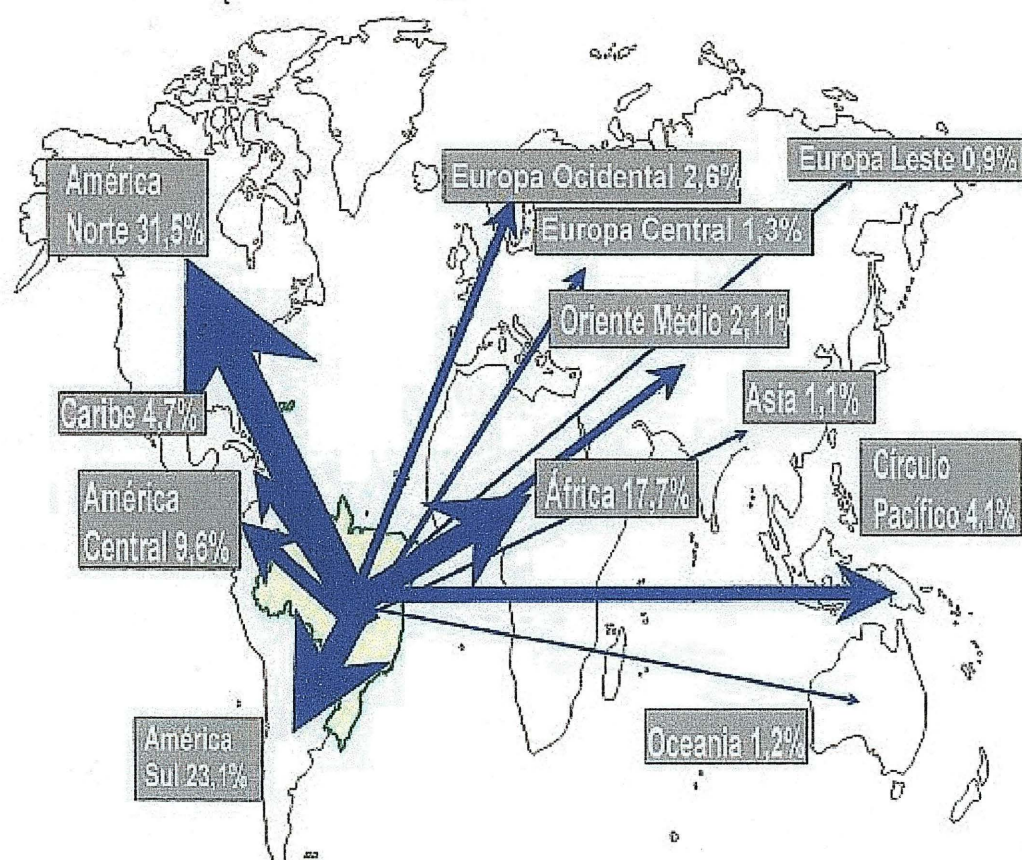
2005/2006 - Chocolate
Consumo "Per Capta" - Principais Países do Mundo
(Kg/"Per Capita" Ano)



Fonte: CACBISCO - ICA 2006 - ELABORADO PELO DEPARTAMENTO ECONÔMICO ABICAB / SICAB
 FILE: C: CANDIES E ECONOMICO ESTAGIARIO 1 / MEUS DOCS. 1 / CHOCOLATE / PRODUCAO.xls

6.4. ANEXO – IV – Figura – Destino das exportações Brasil no ano de 2005.

2005

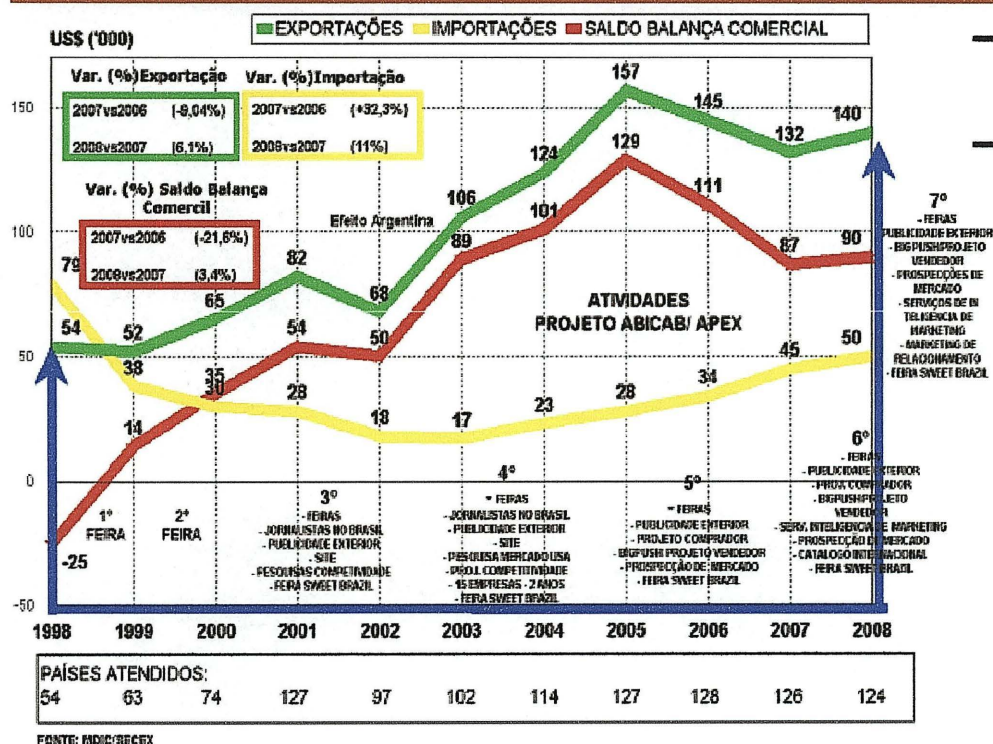


Fonte: ABICAB/SICAB/SECEX

6.5. ANEXO – V – Gráfico – Importação, exportação e balança comercial do chocolate.



'1998/2008 – CHOCOLATE EXPORTAÇÃO, IMPORTAÇÃO E BALANÇA COMERCIAL EM VALOR – US\$ MILHÕES



**6.6. ANEXO – VI – Tabela – Controle de Estoque Produto Chocolate em Barra 1kg
- Empresa – Método PEPS.**

CONTROLE DE ESTOQUES WINKERT									
Barra de Chocolate ao Leite "Norcau" - 1 Kg									
Data	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Valor Unitário	Total	Quantidade	Valor Unitário	Total	Quantidade	Valor Unitário	Total
31/5/2007	0	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	R\$ -	190	R\$ 14,80	R\$ 2.812,00
1/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	100	R\$ 14,80	R\$ 1.480,00	90	R\$ 14,80	R\$ 1.332,00
2/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	90	R\$ 14,80	R\$ 1.332,00	0	R\$ 14,80	R\$ -
2/6/2007	1200	R\$ 13,99	R\$ 16.788,00	18	R\$ 13,99	R\$ 251,82	1182	R\$ 13,99	R\$ 16.536,18
3/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	128	R\$ 13,99	R\$ 1.790,72	1054	R\$ 13,99	R\$ 14.745,46
4/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	113	R\$ 13,99	R\$ 1.580,87	941	R\$ 13,99	R\$ 13.164,59
5/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	107	R\$ 13,99	R\$ 1.496,93	834	R\$ 13,99	R\$ 11.667,66
6/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	98	R\$ 13,99	R\$ 1.371,02	736	R\$ 13,99	R\$ 10.296,64
7/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	121	R\$ 13,99	R\$ 1.692,79	615	R\$ 13,99	R\$ 8.603,85
8/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	105	R\$ 13,99	R\$ 1.468,95	510	R\$ 13,99	R\$ 7.134,90
9/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	115	R\$ 13,99	R\$ 1.608,85	395	R\$ 13,99	R\$ 5.526,95
10/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	108	R\$ 13,99	R\$ 1.510,92	287	R\$ 13,99	R\$ 4.015,13
11/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	113	R\$ 13,99	R\$ 1.580,87	174	R\$ 13,99	R\$ 2.434,26
11/6/2007	2000	R\$ 13,99	R\$ 27.980,00	0	R\$ -	R\$ -	2000	R\$ 13,99	R\$ 27.980,00
12/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	107	R\$ 13,99	R\$ 1.496,93	67	R\$ 13,99	R\$ 937,33
12/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	R\$ -	2000	R\$ 13,99	R\$ 27.980,00
13/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	67	R\$ 13,99	R\$ 937,33	0	R\$ 13,99	R\$ -
13/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	52	R\$ 13,99	R\$ 727,48	1948	R\$ 13,99	R\$ 27.252,52
14/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	99	R\$ 13,99	R\$ 1.385,01	1849	R\$ 13,99	R\$ 25.867,51
15/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	104	R\$ 13,99	R\$ 1.454,96	1745	R\$ 13,99	R\$ 24.412,55
16/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	107	R\$ 13,99	R\$ 1.496,93	1638	R\$ 13,99	R\$ 22.915,62
17/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	118	R\$ 13,99	R\$ 1.650,82	1520	R\$ 13,99	R\$ 21.264,80
18/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	104	R\$ 13,99	R\$ 1.454,96	1416	R\$ 13,99	R\$ 19.809,84
19/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	115	R\$ 13,99	R\$ 1.608,85	1301	R\$ 13,99	R\$ 18.200,99
20/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	108	R\$ 13,99	R\$ 1.510,92	1193	R\$ 13,99	R\$ 16.690,07
21/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	122	R\$ 13,99	R\$ 1.706,78	1071	R\$ 13,99	R\$ 14.983,29
22/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	108	R\$ 13,99	R\$ 1.510,92	963	R\$ 13,99	R\$ 13.472,37
23/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	113	R\$ 13,99	R\$ 1.580,87	850	R\$ 13,99	R\$ 11.891,50
24/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	106	R\$ 13,99	R\$ 1.482,94	744	R\$ 13,99	R\$ 10.408,56
25/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	106	R\$ 13,99	R\$ 1.482,94	638	R\$ 13,99	R\$ 8.925,62
26/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	110	R\$ 13,99	R\$ 1.538,90	528	R\$ 13,99	R\$ 7.386,72
27/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	106	R\$ 13,99	R\$ 1.482,94	422	R\$ 13,99	R\$ 5.903,78
28/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	109	R\$ 13,99	R\$ 1.524,91	313	R\$ 13,99	R\$ 4.378,87
28/6/2007	1200	R\$ 14,80	R\$ 17.760,00	0	R\$ -	R\$ -	1200	R\$ 14,80	R\$ 17.760,00
29/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	105	R\$ 13,99	R\$ 1.468,95	208	R\$ 13,99	R\$ 2.909,92
29/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	R\$ -	1200	R\$ 14,80	R\$ 17.760,00
30/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	107	R\$ 13,99	R\$ 1.496,93	101	R\$ 13,99	R\$ 1.412,99
30/6/2007	0	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	R\$ -	1200	R\$ 14,80	R\$ 17.760,00

6.7. ANEXO – VII – Tabela – Controle de Encomendas - Empresa

CONTROLE DE ENCOMENDAS WINKERT

Data	Cliente	Quantidade	Produto	Matéria - prima
1/6/2007	Wall Mart/Grupo SONAE	1.000 kg	Gotas de Chocolate - 5 g	Chocolate ao Leite
				Chocolate Meio Amargo
2/6/2007	Massa Fina Alimentos	400 kg	Barrinhas Chocolate Branco - 20g	Chocolate Branco
2/6/2007	Massa Fina Alimentos	1.600 kg	Barrinhas Chocolate Ao Leite - 20g	Chocolate ao Leite
jun/09	Total	3.000 kg		
Matéria-prima				
2.100 kg	Chocolate ao Leite			
500 kg	Chocolate Meio Amargo			
400 kg	Chocolate Branco			